

LA DEMARQUE INCONNUE, ETUDE ETHNOGRAPHIQUE APPLIQUEE A LA RESTAURATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE SANDWICHERIE DE CHAINE.

Constance DEMETTRE, Aude d'ANDRIA
Université d'Evry Val d'Essonne
2, rue du Facteur Cheval
91000 EVRY

demettreconstance@gmail.com 06 72 36 66 70
aude.dandria@cegetel.net 01 46 61 19 87

Résumé :

L'objet de cette étude traite de la démarque inconnue dans le secteur de la restauration et plus particulièrement dans le cas d'une entreprise de sandwicherie de chaîne. Véritable problème de gestion, elle n'est pas très clairement définie et rarement étudiée. Abordée plutôt dans le secteur de la grande distribution, la démarque inconnue reste encore difficilement mesurable. Rares sont les travaux en sciences de gestion portant sur ce secteur d'activité, aussi il a été fait de choix d'une méthode ethnographique basée sur la Grounded Theory. A partir de l'observation sur le terrain, il a été recensé quelques unes des pratiques de démarque inconnue susceptibles d'entraîner des situations de fraudes en caisse, au moment de l'inventaire et dans la tenue du coffre

Mots clés : Démarque inconnue, Grounded Theory, méthode ethnographique, restauration, fraudes

Abstract:

The subject of this study is to show that inventory shortages have not only been comparable to supermarket, it is everywhere, like in hospitality and restaurant activity. It is a real management difficulty, there is not a right definition and it is not really countable. The observation of its différents representations in SAS KPom has shown to use ethnographic method and Grounded Theory analysis. The interest is to arrive to book it. We will study three parts of inventory shortages: cash box, inventory, safe box which can be used for all sectors

Keywords: inventory shortage, Grounded Theory, ethnographic method, restaurant, fraud

Introduction

La démarque inconnue est un problème de gestion encore mal (re)connu par les entreprises qui pourtant sont pénalisées en terme de rentabilité. A défaut de mesure, elles sont souvent obligées d'intégrer dans leur compte d'exploitation une valeur réelle ou estimée de ce chiffre d'affaires. D'après Lehu (2004), la définition de la démarque inconnue est la suivante :

Trou d'inventaire. Perte occasionnée par la disparition (erreur de livraison, vol, erreur de caisse, erreur d'inventaire, erreur de métrage ou de pesée...) ou la destruction (casse non signalée) de produits dans un point de vente (...) Elle constitue un manque à gagner pour le distributeur qui l'évalue en pourcentage du chiffre d'affaire. Il est possible de calculer un taux de démarque inconnue.

Demory et Chevalier-Beaumel (1986), dont le champ de recherche est la grande distribution, dans une définition moins exhaustive, décrit la démarque inconnue ainsi :

Différence entre le stock réel existant à la clôture de l'exercice et le stock théorique comptable ». Ils énoncent trois causes à ces disparitions dans l'inventaire : 40% du fait du vol des clients, 40% du fait du vol du personnel et 15 % du fait d'erreurs administratives.

La démarque inconnue concerne directement la gestion de matière première. En tant que première concernée par des difficultés de gestion de matière première, ce terme a d'abord été défini par et pour la grande distribution. Pour autant, les entreprises de la restauration sont aussi concernées dans la gestion de leurs matières premières et donc, elles aussi, directement concernées par le problème de la démarque inconnue. Selon divers entretiens avec des opérationnels, le pourcentage de chiffre d'affaires que l'on attribue à celle-ci serait de l'ordre de un à quatre pourcent du chiffre d'affaires annuel, sachant que la plupart du temps, les entreprises ne sont pas capables de la mesurer, et donc de donner une valeur cohérente à ce type de pertes, ni quelles données y intégrer. Ces chiffres sont cohérents avec les analyses de Demory et Chevalier-Beaumel (1986) qui attribuent les taux suivants à la démarque inconnue dans la grande distribution :

Supermarché: 1% du CA
Hypermarché: 1,8% du CA
Magasins populaires: 1,9% du CA
Grands Magasins: 3 à 4% du CA

Nous appellerons donc démarque inconnue, le chiffrage de la valeur de l'ensemble des pertes non catégorisables, c'est-à-dire des pertes qui ne peuvent être classées dans une des parties du compte d'exploitation. Celle-ci est souvent prétexte à servir de partie « poubelle » pour toutes les données qui ne sont pas classables dans le compte d'exploitation. Les raisons sont variées. Elles vont des difficultés réelles de suivi technique des manipulations frauduleuses à une certaine facilité ou mauvaise conscience du management en compensation des conditions de travail. La fraude est donc une réelle problématique en sciences de gestion, et il convient de savoir la chiffrer le plus précisément possible, mais aussi d'en connaître les mécanismes et les processus afin de pouvoir y remédier.

Foucault (1975, p.101-102) décrit le phénomène comme apparaissant dès la fin du XVIIIème siècle:

Et cet illégalisme [de biens] s'il est déjà mal supporté par la bourgeoisie dans la propriété foncière, est intolérable dans le propriété commerciale et industrielle: le développement des ports, l'apparition des grands entrepôts ou s'accumulent les marchandises, l'organisation des ateliers de vastes dimensions (avec une masse considérable de matière première, d'outils, d'objets fabriqués, qui appartiennent à l'entrepreneur et qui sont difficiles à surveiller) nécessitent aussi une repression

rigoureuse de l'illégalisme.

Foucault nous indique ici, que la démarque inconnue, appelée alors illégalisme de biens, apparaît dès le XVIIIème siècle et frappe directement la matière première. Nous nous situons dans un port, les dockers ont un métier difficile en terme d'horaires et de conditions de travail, mais aussi de rémunération. Nous constatons alors que dans ce milieu, comme dans la restauration, milieux dans lesquels les conditions de travail sont similaires, il y a disparition de matière première. Le vol, traditionnellement, depuis la fin des supplices demeure l'infraction la moins sévèrement punie, et celle dont l'augmentation est la plus flagrante (voir Foucault, 1975).

Dès cette période, apparaît la distinction entre illégalisme de droit (manipulation commerciale frauduleuse, évasion fiscale, fraude) qui était plutôt un illégalisme pratiqué par la bourgeoisie, et l'illégalisme de bien (le vol, l'appropriation violente d'un bien) qui est plus relié aux classes sociales basses voir très basses (vagabonds, brigands).

La démarque inconnue comprend les pertes liées au vol du personnel, mais aussi celles liées au vol des clients, et bien sûr une part d'inconnu qui, à ce moment-là, mérite réellement la dénomination de démarque inconnue. Il s'avère que très souvent les entreprises victimes de fraude ou de démarque inconnue ne sont pas capables de donner une liste exhaustive des données qu'elles y intègrent. Il nous semble que cela est dû en partie à un manque de rigueur. Tant que le résultat d'une entreprise est bénéficiaire, il est laissé plus facilement passer les sources de pertes, lorsque la crise arrive, il est quelque fois trop tard pour comprendre d'où viennent les fuites de trésorerie. A titre d'illustration, la chambre Américaine du Commerce constate que le nombre de dépôts de bilan dus à la fraude des employés serait de l'ordre de trente pourcent aux Etats-Unis, que cette dernière représente environ 1% du CA des entreprises.

Nous pouvons rapporter ces informations à l'échelle d'une usine ou d'une mine. Foucault (1975 p.206) nous apporte les preuves de l'existence de ces failles dans le système de production industrielle du XVIIIème siècle et de leurs conséquences. Il prône alors la mise en place de la surveillance: (Hopper & Armstrong, 1987, Ahrens & Mollona, 2005)

A l'échelle d'une usine, d'une grande forge ou d'une mine, « les objets de dépenses sont si multipliés, que la plus modique infidélité sur chaque objet donnerait pour le total une fraude immense, qui non seulement absorberait les bénéfices, mais amènerait la fonte des capitaux; ... la moindre impéritie non perçue et pour cela répétée chaque jour peut devenir funeste à l'entreprise a point de l'anéantir en très peu de temps.

Les employés, responsables de la démarque inconnue, s'ils ne comprennent pas l'importance de leurs délits à leur échelle, rencontrent des difficultés de compréhension plus importantes encore lorsqu'il s'agit d'estimer les pertes que pourraient occasionner leurs dérives de comportement si elles étaient reproduites par l'ensemble des employés. D'après des contrôles mis en place sur les unités, et des entretiens informels avec des responsables, on peut estimer que l'ensemble de employés peut faire preuve de déviance en matière de démarque inconnue, préméditée ou non, ces derniers, les encadrant eux-mêmes admettant en être en partie responsables.

De même, l'institut australien de supermarchés a estimé que les supermarchés perdaient chaque semaine sept millions et demi de Dollars : trois millions liés au vol du public, trois autres millions liés au vol des employés et un million et demi de réelle démarque inconnue, c'est-à-dire que les supermarchés ne peuvent pas déterminer l'origine des ces pertes.

Foucault (1807, p.153-182 et p.292-339), entreprend dès le XVIIIème siècle de chiffrer ces pertes au niveau du port de Londres:

Dans cette urgence de réprimer les innombrables pratiques d'illégalité, Colquhoun avait entrepris[dans le

Traité sur le police de Londres] de donner pour la seule ville de Londres des preuves chiffrées: d'après les estimations des entrepreneurs et des assurances, le vol des produits importés d'Amérique et entreposés sur les rives de la Tamise s'élevait, bon an mal an, à 250000 livres; au total, on déroba à peu pour 500000 livres chaque année dans le seul port de Londres (et cela sans tenir compte des arsenaux); à quoi il fallait rajouter 700000 livres pour la ville elle-même.

Hugon (1997 p.4-5), dans *La contradiction missionnaire*. Discours et pratique des missionnaires méthodistes à l'égard des femmes africaines de Côte de l'Or (1835-1874) indique le salaire d'un enseignant en 1867:

En 1867, le maître d'école et son assistant gagnent respectivement 50 et 40 livres sterling par an.

On peut alors aisément admettre que le salaire d'un docker sera beaucoup plus faible si on le ramène aux normes actuelles. On pourra aussi constater que les cinq cent mille livres disparaissant chaque année dans le port de Londres représentent près de quinze millions de livres en termes constants, soit dans le cas de KPom l'équivalent d'un tiers du chiffre d'affaires. Ces sommes sont extrêmement élevées et justifieraient qu'en fonction de la valeur des stocks (dans le port de Londres, les stocks sont des munitions d'importante valeur, chez KPom, il s'agit de denrées dont les valeurs sont financièrement bien moindre), le montant de la démarque inconnue soit mécaniquement proportionnel en valeur, tout en restant constant en quantité.

Concernant le problème de vol de la clientèle, et notamment dans la grande distribution, il semble qu'il soit possible de le chiffrer en regardant le rapport entre le nombre de produits mis en rayon, donc sortis du stock et le nombre réels de produits passés en caisse. Toutefois, il n'est pas toujours aisé de savoir attribuer les vols de la clientèle de ceux du personnel. C'est pourquoi, comme son nom l'indique, cette démarque est dite inconnue.

En ce qui nous concerne, nous nous intéresserons uniquement au vol du personnel dans le cas du secteur de la restauration, car celui-ci semble être plus difficile à contrôler, à chiffrer plutôt qu'à contrecarrer que celui du fait des clients. Notre objectif est de déceler, dans un premier temps, les failles du système de contrôle afin de mettre en place les actions correctives qui s'imposent pour limiter les pratiques de fraudes des employés, qu'il s'agisse de vol de produits, d'erreurs volontaires dans la gestion des stocks, voire éventuellement de manipulations d'imputations des comptes.

Baker (1999) définit la fraude ainsi :

La fraude apparaît lorsqu'un individu cherche à obtenir la propriété d'autrui en recourant à la tromperie. Pour que la fraude soit caractérisée, plusieurs conditions doivent être réunies: l'individu ou une entité légale qui à l'intention de commettre un acte malveillant, que la représentation de l'action révèle un caractère mensonger, que l'individu ou l'entité qui sont les sujets de l'action comptent sur les gains de cette malveillance, que ces derniers puissent être substantiellement en nature et que les victimes de la fraude constatent des pertes financières.

Dans un deuxième temps, l'objectif de cette étude, une fois les actions frauduleuses établies et décrites le plus précisément possible, serait de pouvoir chiffrer aussi bien le coût de la recherche de fraude que de la mise en place de ces actions correctives. La limite ultime est qu'un taux de fraude proche de 0% n'est pas réaliste, étant donné que les techniques de vol s'adapteront toujours aux actions correctives mises en place pour les contrecarrer.

1. Outils et méthodes

1.1. Le champ de recherche

Le secteur de l'hôtellerie restauration est un secteur que l'on qualifie souvent de difficile tant au niveau des emplois que des conditions de travail. Caractérisé par un niveau d'exigence du service, il demande beaucoup d'investissement en temps et les avantages en contrepartie ne sont pas toujours à la hauteur des sacrifices demandés aux employés. Heures supplémentaires sans compensations financières, horaires décalés, échelle des salaires basse, vacances les week-ends et les soirs, vacances en dehors des saisons... autant de conditions de travail difficiles qui finissent par inciter les employés, n'y trouvant pas leur compte, à pratiquer une sorte d'« auto rétribution » afin de compenser leur contribution. Les données de l'INSEE qui suivent indiquent clairement cette différence de statut, la raison étant *a priori* le moins bon niveau de qualification (annexe 1 à 3).

En termes quantitatifs, il semblerait que le vol de matières premières soit plus largement « admis », tout échelon confondu, que les manipulations frauduleuses de comptes et les vols d'argent. Il est vrai que l'ensemble du personnel a accès aux denrées alimentaires, produits ménagers ou fournitures de bureau et que l'ensemble constitue en quelque sorte une tentation permanente et de moindre gravité. L'argent quant à lui possède une certaine aura sacrée, le vol d'argent paraîtra être plus assimilé à la notion de mal pour les employés agissant ainsi que le vol de produits. Ceci semble relever d'une notion culturelle et d'éducation de notre société. Les manipulations comptables, quant à elles, sont réalisées seulement par une certaine catégorie d'employés, ceux qui ont accès aux comptes, donc les employés les plus qualifiés et dont le poste est plus élevé. De ce fait les manipulations de comptes frauduleuses sont le plus souvent attribuables à des employés hauts gradés (Demory et Chevalier-Beaumel (1986).

Le fonctionnement des entreprises de la restauration reste encore plutôt traditionnel et l'application des techniques de management et de gestion plus approfondies semble se diffuser plus tardivement que dans d'autres types d'entreprises. En effet, dans le secteur de la restauration, un certain nombre d'entreprises reposent sur le charisme du responsable qu'il soit propriétaire, gérant ou responsable manager. Dans les entreprises de restauration de sandwicherie de chaîne, par exemple, l'apparition de contrôleurs de gestion est encore récent et pas encore généralisé. De plus, la mise en place de techniques de gestion plus adaptées a du mal à se diffuser dans la profession. A titre d'illustration, on notera que la rémunération par bonus sur la réalisation du chiffre d'affaires est toujours en application alors qu'il a été démontré qu'il vaut mieux indexer les bonus sur le taux de marge réalisé plutôt que sur le chiffre d'affaires réalisé comme c'est le cas maintenant dans la grande distribution (chez Carrefour notamment).

Une des raisons de ce retard est qu'il existe peu d'études et de recherches en gestion consacré à la restauration et rares sont les revues consacrées à l'étude de ce secteur d'activité, souvent regroupé sous l'appellation Hôtellerie, Restauration et Tourisme. On relève *International Journal of Hospitality Management*, ou encore *Tourism Management*. S'y illustrent des auteurs tels que Law (2007), Brown (2001), Harris & Brown (2001), Applebee (1996), Atkinson & al. (1996).

Cette étude porte sur une entreprise de la restauration de sandwicherie, qui compte une soixantaine d'unités de restauration rapide, essentiellement localisées sur la région parisienne. Dans la suite de notre recherche, elle sera dénommée KPom. A la suite de plusieurs inventaires, de très nombreux écarts de stocks ont été constatés, et ce malgré un intense suivi de la matière première par le contrôle de gestion, ne pouvant être expliqués autrement que par le vol. Les pertes représenteraient un dégrèvement de 1% à 4% du chiffre d'affaires annuel, soit 15% de la marge du groupe.

1.2. Le choix de la théorie enracinée (Grounded Theory)

Dans la mesure où les concepts à étudier et les liens entre eux ne sont que peu définis du fait d'un manque de connaissance théoriques, les méthodes traditionnelles de collectes de données ne peuvent être utilisées. Le choix de la théorie enracinée ou Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998) semble s'imposer de lui-même du fait du manque avéré de littérature appliquée au secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Nous n'avons relevé l'existence que d'un article en contrôle de gestion portant sur ce secteur (Ahrens & Chapman, 2002). L'absence même de cadre théorique nous impose de nous baser sur la pratique afin de laisser une large place à l'innovation. La Grounded Theory est une méthode de recherche et d'analyse qualitative des données qui amène à faire appel à d'autres disciplines. Plusieurs disciplines peuvent alors être utilisées et adaptées aux sciences de gestion, on parle d'interdisciplinarité ou de transdisciplinarité (Quattrone, 2000). Puis, une fois les mécanismes bien maîtrisés, nous rechercherons le cadre théorique qui pourra s'y appliquer. Nous serons amenés par exemple à nous référer à Foucault (1972) sur l'importance de la surveillance. En fait, à la vue des premiers résultats de l'étude pilote, il semble qu'une grille d'interprétation foucauldienne est tout à fait envisageable puisqu'on se positionne en partie sur la surveillance du personnel et du phénomène, mais aussi de la sanction.

Nous avons opté pour l'étude cas puisque c'est

une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des ressources empiriques multiples (Yin, 1988, p.25).

A partir d'une méthodologie de type ethnographique, nous chercherons à comprendre au mieux les phénomènes se produisant chez KPom, à partir de notre observation-participante et notre immersion pendant un an chez KPom. Jönsson & Macintosh (1997), cités par Ahrens & Chapman (2006), définissent la méthode ethnographique:

[comme privilégiant] l'observation participative à travers des champs de recherche étendus, [et étant] conseillée pour l'étude de la comptabilité appliquée au terrain

Dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, j'ai intégré l'entreprise KPom en septembre 2006. Après avoir suivi une formation en unité d'une durée de deux mois, j'ai ensuite été affectée au siège de l'établissement et je fais régulièrement des aller retour sur le terrain en opérationnel. Au sein de l'unité, j'ai été formée au poste de responsable d'établissement et donc ai été sensibilisée aux problèmes de pertes de matières premières et aux difficultés pour y remédier. En totale immersion pendant cette période, intégrée comme membre de l'équipe, j'ai effectué les mêmes tâches que les employés : préparation des sandwiches, difficulté de production et de service au moment du *rush*, caisse, nettoyage de la salle, et également l'ensemble des tâches administratives incombant à des responsables. C'est donc sur le terrain que j'ai constaté les pratiques frauduleuses ainsi que les lacunes en terme de surveillance et de sanctions.

Ma méthodologie ethnographique reposait quasi exclusivement sur de l'observation participante. Comme le suggère Chiapello (1993), la seule méthode ethnographie que ne suffit généralement pas pour avoir une vision de l'objet que l'on étudie. Aussi ai-je également consulté de la documentation interne et conduit des entretiens libres d'une quinzaine de minutes avec des directeurs d'unités, les employés et le directeur des opérations de chez KPom. Au cours de ces entretiens, ils m'ont confié que la démarque inconnue était l'une de leur préoccupation quotidienne,

mais aussi l'une de leur plus grosse faille. Suite à un entretien libre, d'une demi-heure, avec le directeur d'une unité concurrente, j'ai pu constater que la démarque inconnue était présente aussi chez eux et qu'ils avaient très vite mis en place des actions correctives pour l'enrayer.

L'objet de cette communication est de fournir une compréhension de la démarque inconnue dans la restauration. Nous chercherons à comprendre par quels mécanismes et positionnements des individus vis-à-vis de l'organisation les fraudes du personnel deviennent possibles. Nous avons identifié quatre modes de démarque inconnue chez KPom. Ceux-ci guideront l'organisation du présent document. Dans chacune des quatre parties, nous présenterons le contexte et les fraudes observées. Dans la première partie, nous nous intéresserons à la caisse, dans la deuxième à la pratique de l'inventaire, dans la troisième aux pertes et dans la quatrième au coffre.

2. Présentation du terrain : le cas de la caisse et de l'inventaire

2.1. Description et fonctionnement de la caisse

La caisse est composée d'un écran tactile sur lequel se trouve un lecteur de carte à bande magnétique. Un caisson de monnaie constitue le support de l'écran. Son ouverture est directement commandée par certaines touches ou fonctions de l'écran. Toutefois, celui-ci dispose d'une ouverture manuelle qui peut être ouverte à l'aide d'une clé.

Chaque employé est identifié sur le système d'encaissement par un badge, y compris le gérant. Ces badges chez KPom sont des cartes à bandes magnétiques, encodées au nom de leurs possesseurs d'un format d'une carte de crédit.

2.1.1. Les procédures de caisse

Afin d'éviter au maximum les problèmes de pertes ou de vol d'argent mais aussi afin de protéger chacun des membres du personnel dans ces derniers cas, sont établies dans la plupart des entreprises manipulant de l'argent des documents appelés procédures de caisse. Il s'agit de documents papier détaillant l'ensemble des opérations à effectuer en rapport de près ou de loin avec les caisses : ouverture, clôture, transfert, changement de caisse, transformation de monnaie. Ces procédures sont plus ou moins draconiennes en fonction des sommes manipulées. Elles sont destinées à aider le personnel encadrant à éviter tout type de problèmes toutefois elles ont leurs limites car parfois trop lourdes et donc pas, ou mal, appliquées. Enfin elles peuvent être détournées.

Chez KPom, les badges ont deux fonctions:

- D'une part, ils permettent au caissier de s'identifier et de procéder aux encaissements sur sa caisse et avec son propre caisson. Lors de l'ouverture de la caisse, afin d'ouvrir une « session » d'encaissement, le caissier doit s'identifier en passant son badge dans le lecteur de badge. A ce moment là, le système reconnaît la piste magnétique et ouvre la caisse au nom du badge. Il est alors demandé au caissier de compter le fond de caisse, et de le *typer* sur l'écran tactile. A ce moment là, est édité un ticket sur lequel figure le montant du fond de caisse. Celui-ci doit alors être glissé dans le tiroir de caisse. Ainsi la caisse est ouverte et

le caissier peut procéder aux encaissements. Le système déverrouillé, il permet d'accéder à toutes les fonctions de la caisse.

- D'autre part, ils permettent au personnel de s'identifier pour saisir son plateau repas. Chaque employé a droit à un repas qui est validé par son badge. Afin de n'avoir aucun écart de stock, les repas des employés sont *typés* (cf. procédure de repas employé II-3) sur le système de caisse,

Le badge est personnel et ne peut être prêté. Au delà des badges dits simples d'employés, existent des badges dits « gérant » qui ne peuvent être utilisés que par le responsable de l'unité ou l'adjoint : ils permettent de verrouiller ou déverrouiller les caisses, de procéder aux annulations et corrections, remises, échanges, offerts et de procéder à la clôture de caisse.

A la fin du service de chaque employé, manipulant une caisse, celle-ci doit être clôturée et éteinte. Le badge gérant permet d'effectuer cette opération qui se déroule ainsi : le responsable peut choisir deux options:

- Soit il décide de mettre en place un nouveau caissier afin que le service continue, dans ce cas il validera la clôture sans valider l'extinction de la caisse. Chaque caisse est nominative afin de pouvoir éviter en partie les erreurs de caisses volontaires. Chaque caissier est responsable de son fond de caisse et du fait que personne d'autre ne peut y avoir accès. Ainsi en cas d'erreur, lui et lui seul peut être incriminé et donc sanctionné. Si plusieurs employés typent sur la caisse, il nous sera alors impossible de déterminer de qui provient l'erreur ou le vol et donc impossible de sanctionner.

Naudin et Joannides (2007) justifient, en se fondant sur Foucault la légitimité de la sanction et en quoi elle doit consister:

Si le sujet dévie de la règle établie, une sanction paraît légitime, elle doit tout d'abord le marquer immédiatement et être physique. Mais elle ne suffit pas, à cela risque de s'ajouter une sanction morale, telle des vexations ou des humiliations, qui le touchent dans son amour-propre. Selon Foucault, le risque en cas de non respect de la règle est celui d'une double sanction: d'abord douloureuse parce que physique et ensuite éprouvante parce que morale. (page 6)

Ici, la principale erreur de KPom est de ne pas appliquer de sanction en deçà de dix euros d'écart de caisse. Ainsi, le caissier ne se sent pas menacé, et quelque part, pas surveiller, car même si la surveillance est présente, elle n'est efficace qu'en allant de paire avec la sanction. Le laxisme de KPom crée alors sa propre perte. La première procédure disciplinaire mise en place consiste en un avertissement, c'est à dire un courrier, envoyé en recommandé, dans lequel l'employeur signifie à l'employé qu'il a pris acte de sa faute, et qu'il pourra, si elle se reproduit, le licencier. Dans ce cas, le troisième avertissement vaudra le licenciement avec poursuite judiciaire si les montants dérobés sont trop élevés. Actuellement, un des anciens employés de KPom subit des prélèvements sur son salaire afin de rembourser d'important écarts de caisse dont il était responsable. Cette procédure a toutefois été mise en place avant un changement de direction générale qui a entraîné un assouplissement des mesures disciplinaires et des sanctions, ceci en rapport avec la personnalité du nouveau dirigeant.

Ici encore, Foucault (1975) incite sur l'importance de la sanction et du contrôle:

Il est nécessaire de recoder et de contrôler toutes ces pratiques illicites. Il faut que les infractions soient bien définies et sûrement punies, que dans cette masse d'irrégularités tolérées, et sanctionnées de manière discontinue avec un éclat sans proportion, on détermine ce qui est infraction intolérable et qu'on lui fasse subir un châtiment auquel elle ne pourra échapper. (p.103)

KPom, déléguant l'ensemble des décisions de sanction à des responsables d'unités déjà asphyxiés par la lourdeur des procédures, ne peut se reposer sur un système de punitions efficaces. La encore, KPom se situe dans une conjoncture assez laxiste, qui entraîne et va jusqu'à produire la démarque inconnue. Des employés peu ou pas surveillés s'il ne savent pas les risques qu'ils encourent, vont automatiquement transgresser la règle. La menace devient alors une méthode de contrôle qui induit l'autodiscipline. Un employé qui connaîtra le risque qu'il encourt, d'autant plus si ce risque est important, se disciplinera de lui-même, pour éviter de subir une sanction. S'il transgresse la règle, il sera conscient de mériter la sanction. Il faut toutefois que cette dernière soit cohérente et proportionnelle à l'importance de la faute pour être crédible. Pour cela, il est nécessaire de codifier les infractions ainsi que les punitions y afférant afin que l'employé les trouve cohérentes et les accepte telle une parole irréfutable.

- Soit le responsable décide de clôturer la caisse et de l'éteindre, ce qui en général n'est fait qu'en fin de journée puisque les opérations de fermeture de caisse demande environ 30 min. Dans les deux cas, le système demande une validation du gérant grâce à son badge puis plusieurs écrans de mise en garde apparaissent afin de vérifier que l'on est bien sûr de vouloir fermer la caisse.

Le caissier effectue lui-même le comptage de sa caisse en aveugle en inscrivant les montants comptabilisés en fonction des modes de règlement sur la feuille « comptage de caisse ». Cette feuille consiste en un tableau Excel détaillant précisément tout ce qui se trouve dans le caisson compté. A la fin du service, un caisson type est composé : du fond de caisse en espèce, des espèces encaissées, des tickets de carte bancaire, des tickets restaurant et du double des tickets de remise ou d'offert. Doivent être indiqués sur la feuille de caisse : le montant des cartes bancaires, le montant des tickets restaurant et leur nombre par montant, la totalité des espèces par montant de billet ou de pièce. Le responsable recompte la caisse avant de saisir les montants et la valide. Il émerge, ainsi que le caissier qui l'a comptée, la feuille de caisse.

Concernant les tiroirs caisse, seule une clé doit rester sur le point de vente et est conservée par le responsable, elle permet l'ouverture manuelle des tiroirs caisse en cas de panne ou défaillance de l'ouverture automatique.

2.1.2 Les fraudes observées

De nombreuses fraudes existent. Les employés rivalisent d'ingéniosité lorsqu'il s'agit de trouver des moyens de soustraire de la marchandise ou de l'argent à l'unité.

Foucault (1975), nous informe de l'émulation que peut créer le groupe dans ces méthodes de fraude:

Et dans ce pillage permanent, trois phénomènes sont à prendre en considération: la complicité et souvent la participation active des employés, surveillants, des contremaîtres et des ouvriers: « toutes les fois qu'une grande quantité d'ouvriers sera rassemblée dans un même lieu, il s'y trouvera nécessairement des mauvais sujets ». (pp.102-103)

L'intérêt, ici, est de constater que l'ensemble des employés, quelque soit leur niveau hiérarchique, sont susceptibles de provoquer ou de commettre un acte de démarque inconnue, et que la présence et l'influence du groupe peut dupliquer ces pratiques. Nous verrons, plus tard, que, loin d'être les correcteurs de la démarque inconnue, le personnel encadrant est très souvent impliqué dans ce phénomène, plus particulièrement dans les opérations nécessitant la manipulation d'argent. Dans les métiers de la restauration, les responsabilités déléguées aux encadrements sont très importantes

allant parfois jusqu'à être ingérables car complémentaires à l'activité même, (la restauration), pour des salaires qui, parfois, ne dépassent pas dix centimes d'euros de plus de l'heure que les employés ne supportant aucune responsabilité. Cette dernière accapare déjà la partie la plus importante du temps de l'encadrement. La lourdeur des procédures de contrôle et de sanction, si les responsables n'ont pas suffisamment de personnel pour déléguer leurs tâches liées à l'activité elle-même, ne peuvent réussir à tout réaliser, et ce aussi bien au niveau temporel qu'au niveau spatial (si un encadrement est posté en caisse, il n'a pas de visibilité sur l'unité et ne peut donc pas surveiller).

La description qui suit est une liste non exhaustive des fraudes les plus courantes recensées chez KPom et dans les unités de restauration en général. Il s'agit du non-typage, de l'annulation en ligne, de l'annulation de ticket, du traitement frauduleux des tickets restaurants et des pratiques laxistes au niveau des remises et des offerts.

1/ Le non typage

Lors de l'achat d'un produit par un client, celui-ci doit être typé en caisse, c'est-à-dire facturé au client. Il apparaîtra alors sur un ticket sous la forme d'une ligne. Le ticket comportera autant de ligne que de produits achetés. La remise d'un ticket de caisse au client est obligatoire, elle fait partie de la procédure caisse et de la grille de contrôle des clients mystères.

Les clients mystères sont des personnes intervenant pour une société de contrôle dont l'intervention est commandée par l'entreprise elle-même. Les sociétés de contrôle, ou d'audit sont habilitées à venir dans les entreprises pour contrôler entre autre leurs procédures par le biais d'une grille de contrôle. Elles peuvent agir contractuellement, mais aussi sur demande des autorités publiques si celles-ci le jugent nécessaire. Ces clients sont rémunérés pour venir manger anonymement dans les unités. Lors de leur passage, ils complètent une grille de questions, mise en point en accord avec KPom, et ainsi donnent leur avis aussi bien sur la qualité du service, le respect des diverses procédures que sur la propreté de l'unité. Ce type d'intervention est très fréquemment employé dans l'hôtellerie et la restauration. Elle permet de vérifier aussi bien la mise en place des *process* que la perception de notre enseigne par le client.

On peut parler ici de surveillance, car tel est réellement le cas. Le client mystère, inspecte, pour le compte de la direction générale. Il peut alors vérifier le suivi des règles et relever les manipulations frauduleuses. Foucault (1975) justifie alors l'existence du contrôle et son application ainsi :

A mesure que l'appareil de production devient plus important et plus complexe, à mesure qu'augmentent le nombre des ouvriers et la division du travail, les tâches de contrôle se font plus nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production; elle doit le doubler en permanence. (p.205)

Il définit alors le rôle du contrôleur de la façon suivante (1975) :

Il s'agit maintenant d'un contrôle intense, continu: il court tout au long du processus de travail; il ne porte pas -ou pas seulement- sur la production (nature, quantité des matières premières, type d'instruments utilisés, dimensions et qualités des produits), mais il prend en compte l'activité des hommes, leur savoir-faire, leur manière de s'y prendre, leur promptitude, leur zèle, leur conduite. (p.205)

Le rôle du client mystère est clairement de contrôler l'outil de production notamment en matière de qualité des produits, outil essentiel de la communication de KPom. La multiplicité des produits, et l'augmentation réelle du nombre de salariés et de clients, liés au développement du réseau de KPom, ont mécaniquement entraîné l'évolution qualitative et quantitative des manipulations frauduleuses. Il est alors devenu nécessaire de multiplier les opérations de

surveillance et de contrôle, mais aussi de modifier les contenus pour les adapter en permanence aux nouvelles techniques de fraude.

La fraude peut se situer sur le non typage d'un produit et de ce fait est mesurable via la remise au client d'un ticket erroné ou plus simplement de non-remise du ticket au client. L'employé peut alors conserver sur lui le montant du produit ou bien le mémoriser afin de le récupérer, avec l'ensemble des autres montants qu'il aura pu soustraire au typage, lors du comptage de sa caisse à la fin de son service.

Certaines unités de KPom possèdent une vitrine à l'extérieur de l'unité, ou à l'entrée, destinée à capter le flot des passants. Ce genre de vitrine sont misent en place dans les unités situées dans des zones passantes ou commerçantes. La carte qu'elles proposent est réduite aux sandwiches froids, desserts, viennoiseries, boissons, salades, cafés. L'ensemble des sandwiches, desserts, et plats (pâtes) chauds sont uniquement en vente à l'intérieur de l'unité. Ces vitrines sont équipées d'une caisse et du fait de leur emplacement, très souvent non visibles depuis l'intérieur de l'unité. Ce type de vol est d'autant plus aisé en vente à emporter (VAE). En effet, du fait de son emplacement et de son positionnement par rapport à l'unité l'employé qui est sur cette caisse est seul et non surveillé, donc libre de frauder sans être trop inquiet. Lorsqu'un client passe achète une baguette ou une boisson en VAE, dans ce cas il est très rare qu'il réclame son ticket car bien souvent pressé. Il donne à l'employé présent le montant de son du, reçoit sa monnaie et repart sans constaté le non typage et la non remise du ticket, qui d'ailleurs le plus souvent l'encombre. L'employé quand à lui garde l'argent remis par le client.

Foucault (1975 p.235), en intégrant la notion de Panoptique, nous indique l'importance de la surveillance, ou tout au moins de l'illusion de la surveillance:

Pour cela, c'est à la fois trop et trop peu que le prisonnier soit sans cesse surveillé: trop peu car l'essentielle c'est qu'il se sache surveillé; trop, parce qu'il n'a pas besoin de l'être effectivement. Pour cela, Bentham a posé le principe que le pouvoir devait être visible et invérifiable. Visible : sans cesse le détenu aura devant les yeux la haute silhouette de la tour centrale d'où il est épié. Invérifiable: le détenu ne doit jamais savoir s'il est actuellement regardé, mais il doit être sûr qu'il peut toujours l'être.

Le panoptique est un type d'architecture particulière, mise en place dans le seul but de surveiller, et de pouvoir surveiller partout et en même temps. Un exemple de structure panoptique consisterait en la construction d'une unité de KPom avec pour but ultime dans la conception, non pas la fonctionnalité de l'unité, mais l'application d'un niveau de surveillance ultime. Pour ce faire, une unité type ne devraient pas être sur plusieurs niveaux, à moins d'avoir des planchers et plafonds en verre, et, comme cela existe déjà sur certaines unités des interphones permettant de percevoir l'ensemble des bruits et des conversations ayant lieu sur place. Le bureau du directeur devrait alors être l'élément central de l'unité. Il semble difficile de mettre en avant dans un unité de restauration l'objet de surveillance plutôt que l'objet de production. Cette configuration semble alors irréalisable, d'autant que la majeure partie des unités sont situées sur Paris et la région parisienne.

La réalisation d'un structure panoptique chez KPom serait idéalement de forme concentrique, intégrant le bureau du responsable d'unité comme tour de surveillance. Ce bureau serait alors entièrement vitré afin que l'encadrant puisse surveiller d'un seul coup d'oeil l'ensemble de l'unité. Les divers pôles de l'unité (salade chef, réserves, caisses, etc.) seraient alors disposés en cercle autour du bureau, uniquement séparés de ce dernier par un couloir permettant la circulation des employés. Le niveau ultime de cette surveillance panoptique résiderait alors dans la mise en place de vidéo surveillance dont les enregistrements seraient transmis en direct dans le bureau du directeur général (ici tour central de l'ensemble du réseau). KPom tend à vouloir mettre en place ce modèle de surveillance sur ces unités. Actuellement, la direction générale réalise une étude pilote de

la surveillance panoptique sur son unité la plus importante afin de constater la réduction ou non des écarts. La contrainte de ce type de surveillance (vidéo surveillance) en France, réside dans la légalité des enregistrements quant à leurs utilisations. Les bandes vidéos ne peuvent être utilisées à l'encontre des employés lors d'une procédure disciplinaire. En réalité, les employés doivent être informés de ces enregistrements, ces derniers étant réalisés dans l'unique optique de protéger les salariés sur leur lieu de travail. Les caméras sont alors censées être dissuasives à l'encontre des clients et des éventuels resquilleurs.

2/ L'annulation de ligne

L'annulation par ligne d'une transaction peut se faire tant que le moyen de paiement n'a pas été validé. En pratique, une commande se déroule ainsi : l'employé *type* l'ensemble des produits commandés par le client, il doit alors indiquer le montant qui lui a été remis ainsi que le mode de règlement (espèce, carte bancaire, tickets restaurant, les chèques ne sont pas acceptés chez KPom car de trop nombreux chèques volés sont en circulation actuellement) afin que s'ouvre le tiroir caisse. Une fois le mode de paiement validé, il voit alors son tiroir s'ouvrir afin de remettre la monnaie au client et/ou de ranger le moyen de paiement. A partir de cet instant, la commande n'est plus modifiable. Afin de commencer une nouvelle transaction le tiroir caisse doit être obligatoirement fermé. Dans le cas contraire, le système refuse l'ouverture d'une nouvelle commande.

L'annulation de ligne demande quelques manipulations supplémentaires : l'employé *type* la note du client pour connaître le montant global du ticket, le lui annonce et encaisse l'argent sans valider le mode de règlement sur la caisse. Il ouvre le tiroir caisse à l'aide de la clé de secours puis annule ligne par ligne les produits typés. Il peut annuler toute la commande, toutefois le plus souvent il se contente d'annuler une seule ligne, donc un seul produit. Il ne remet alors aucun ticket au client. Une validation par le badge gérant est nécessaire.

Pour cause de rapidité sur le *rush* et d'organisation, certains responsables prennent la responsabilité de laisser à la disposition des polyvalents leur badge gérant. Par souci d'efficacité et de réactivité, le gérant, afin de ne pas être interrompu dans ses tâches, laisse son badge en libre service, c'est-à-dire poser quelque part, à la disposition de tous, de telle sorte que l'on puisse s'en servir sans demander l'autorisation à chaque fois au responsable. Le responsable chez KPom est très rarement déposé, c'est-à-dire affecté uniquement à superviser son unité. Il est donc la plupart du temps posté, c'est-à-dire partout (sauf dans quelques grosses unités réalisant un gros chiffre d'affaires et donc ayant un nombre suffisant d'employés), il réalise les mêmes tâches que ces employés, de la caisse au nettoyage de la salle. C'est plus d'ailleurs dans ce cas de responsable posté qu'il a été observé cette pratique du badge en libre service. Ceci n'est pas conforme avec la procédure qui veut que ce badge ne soit détenu uniquement que par le responsable et que seul celui-ci ait la possibilité de faire les opérations relatives à ce badge (annulation ligne, tickets, remises, offerte, etc.).

Une fois l'annulation validée, la ligne disparaît de l'écran et donc apparaîtra pas sur le ticket de caisse. De la même façon que pour le non typage, le client mystère ou la personne du siège qui vient consommer étudiera scrupuleusement le ticket qui lui sera remis. Dans les deux cas, l'annulation doit être validée par un badge ou un code gérant. Certaines manipulations sur les caisses doivent faire l'objet d'une validation de la personne responsable sur le terrain, dont l'annulation ligne ou ticket.

3 / L'annulation du ticket

L'annulation du ticket pose un autre problème, car c'est un processus beaucoup plus long

(nécessitant trois manipulations) et donc difficilement réalisable discrètement pendant les afflux de clientèle

Dans un premier temps, il s'agit de récupérer le ticket du client puis de valider avec lui les produits erronés et le produit correctement typés.

Dans un second temps, il s'agit d'activer la touche annulation ticket sur le menu principal. A ce moment là, apparaît l'écran de contrôle sur lequel est demandée la validation du gérant par le badge ou par le code. Une fois le badge passé, il est demandé de choisir le ticket que l'on veut annuler. Celui-ci est reconnu par son numéro. La sélection se fait en mettant en surbrillance le ticket correspondant à l'annulation. Une fois sélectionné, le ticket apparaît sur l'écran afin de pouvoir vérifier que c'est bien celui pour lequel on veut effectuer l'annulation. A cet instant, on valide l'annulation. Le ticket annulé sur lequel est portée la mention annulation sort à nouveau.

Dans un troisième temps enfin, l'employé doit typer à nouveau les prestations, mais seulement celles réellement consommées cette fois.

Tout comme un typage de note classique, puisque c'est ce qu'il en est réellement, un ticket est édité, l'impression sera demandée en double exemplaire dont un sera conservé. Dans la totalité des actions concernant l'annulation du ticket, 3 tickets doivent être conservés : le ticket initial que le client remet pour modifier sa commande, celui de l'annulation puis celui du nouveau typage. L'ensemble de ces tickets doit être conservé dans la caisse puis est joint au flux financier et archivé sur l'unité.

Fraudes observées. Comme c'est un processus lourd en termes de système d'exploitation de la caisse, il arrive souvent que tout ne soit fait dans les règles (volontairement ou non). Il est ensuite aisé de facturer un produit qui n'a pas consommé. L'observation montre qu'une fois ces manipulations réalisées, il est alors possible de prendre l'argent dans la caisse et de le dissimuler. Le responsable d'unité est le plus souvent posté et donc n'a pas le temps de surveiller. L'argent est facilement dérobé et caché dans l'uniforme ou encore dans des sous-vêtements (soutien gorge pour les femmes).

Par là même, Foucault insiste sur l'importance du rôle propre du surveillant, ce dernier ne doit être alors « posté » qu'à la seule surveillance pour que celle-ci soit efficace:

Un personnel spécialisé devient indispensable, constamment présent, et distinct des ouvriers (p.234)

4/ Les tickets restaurants :

Les tickets restaurant sont une grande source de fraude. Il s'agit d'une sorte de chèque distribué par l'entreprise ne disposant pas d'un restaurant d'entreprise ou d'un restaurant afin que ces employés puissent manger. Le montant de ces chèques varie en fonction de l'entreprise. Leur fonctionnement est le même que celui d'un chèque bancaire. Le client commande son déjeuner, donne son ticket restaurant pour payer et complète s'il y a lieu le montant du ticket. Si le montant du ticket est supérieur à celui du repas, le restaurateur ne peut rendre la monnaie. Certaines chaînes de restauration rapide, comme KPom, l'autorisent à hauteur de 1,50 euros. Il peut aussi être établi un avoir pour une prochaine consommation dans ce même point de vente.

Le restaurateur, afin de faire compenser ces tickets restaurant en argent réel, doit les faire parvenir à un organisme : le Centre de Recouvrement des Tickets (CRT). Les tickets doivent être tamponnés au nom du restaurant, être accompagnés d'un formulaire sur lequel il est demandé de remplir le nombre de tickets restaurant donné, le nombre de tickets par montant, le numéro d'un ticket de chaque sorte (afin de vérifier que la remise corresponde bien au versement). Les remises tickets

restaurant sont conservées jusqu'au passage de la décade*, puis le siège fait parvenir l'ensemble des pochettes au CRT. Enfin, le compte de chaque unité est crédité du montant de ces remises.

* La décade consiste en une remontée au siège d'un ensemble de documents tels que les flux financiers, les versements de tickets restaurant, les factures, l'ensemble des documents relatifs au personnel tels que les coupons de carte orange ou encore les RIB. Un coursier passe chercher ces documents tous les dix jours dans chaque unité pour les ramener, en échange desquels, il remet au responsable de l'unité les documents que le siège veut lui faire parvenir.

Fraudes observées :

Une première possibilité consiste en un non typage des tickets restaurant au moment de l'encaissement. Le processus est le même que pour le non typage en caisse sauf que cela concerne des tickets restaurant. Ainsi l'employé ou l'encadrant récupère le ticket en question afin de s'en resservir, ailleurs bien sûr (celui-ci étant valable tant qu'il n'a pas été tamponné).

Il faut savoir que le montant des tickets restaurant n'est que très rarement un montant juste et donc ne correspond quasiment jamais au montant d'un menu ou d'un produit. Les montants sont très divers et donc ne permettent pas aux unités de restaurations de s'adapter à ces montants. De ce fait, soit le client s'adapte et complète sa commande afin d'arriver au plus juste au montant d'un ou plusieurs tickets restaurant, soit il complète en monnaie la somme qui manque et ainsi ne rajoute aucun ticket restaurant. Certains restaurateurs peuvent aussi choisir de rendre la monnaie sur les tickets. Ainsi, la seconde possibilité de fraude sur les tickets restaurant est la suivante : l'employé annonce systématiquement que le rendu monnaie sur les tickets n'est pas possible, très souvent dans ce cas, les clients ne cherchent pas à compléter, car cela prend du temps de trouver un produit dont ils ont envie et qui va correspondre au montant restant sur leurs tickets, et de ce fait laissent le reliquat au restaurant. Il ne s'agit pas d'un pourboire. Ce reliquat est codifié au niveau comptable et passera sous un compte particulier. L'employé, quant à lui récupère la différence entre le montant des achats et la valeur effective du ticket restaurant soit sur le moment, soit à la fin de son service.

5/ Les remises et les offerts

Des remises peuvent être accordées aux clients en fonction de gestes commerciaux. Elles concernent le plus souvent les commerçants des centres commerciaux, les commerçants des zones marchandes. Elles sont de l'ordre de 10 à 20% du montant du ticket et comportent des conditions de validité (en général, elles ne sont valables que des repas à emporter et dans le cadre d'un menu pour une personne).

Sur les caisses, les remises se typent au moment de la validation du mode de règlement. Le montant de la remise peut être validé en fonction du taux de remise que l'on souhaite accorder, soit de 0 à 100%. Afin de valider la remise accordée, il est demandé de passer le badge gérant. Seuls les responsables sont habilités à accorder des remises. Une fois l'encaissement validé, sort le ticket de caisse que l'on remet au client, puis un double sur lequel apparaît le motif de la remise et son montant. Ce ticket sera conservé dans le fond de caisse puis au moment du comptage, sera archivé et renvoyé avec la décade.

Une autre remise possible est la carte de fidélité. Une carte de fidélité existe et est commune à l'ensemble de la chaîne KPom, elle est gratuite et donne droit à un repas offert pour dix repas achetés. Cette remise est validée par la touche carte de fidélité, en choisissant la remise appropriée en fonction des menus. Encore une fois, elles doivent être validées par le badge gérant. De la même façon que ci-dessus, un double du ticket sort et est conservé.

Fraudes observées. Lorsque le badge gérant est en libre circulation, les remises peuvent être accordées aussi bien par les employés que par les responsables de l'unité. Beaucoup de ces remises sont accordées à des connaissances. La vigilance doit être accrue lorsque ces remises sont accordées sur des commandes sans que les clients soient tenus au courant. En effet, l'employé peut typer la commande d'un client, lui annoncer le montant à payer, puis accorder une remise à ce ticket. Le client règle son dû, l'employé rend la monnaie sur le montant initial, ne donne pas de ticket au client et conserve la différence entre le tarif facturé au client et le montant de la remise qu'il a validé.

2.2. La pratique de l'inventaire

2.2.1. Description et définition

Les inventaires sont réalisées par quinzaine, voire par décade dans les unités qui ont des problèmes de gestion de matière première (pertes importantes constatées, liées à la date limite de consommation, aux vols, au mauvais grammage des sandwiches ou aux ruptures de stocks).

L'inventaire consiste en la comptabilisation des stocks, chaque produit est chiffré, unité par unité, puis reporté sur la grille d'inventaire (mettre en annexe). Cette grille recense l'ensemble des produits utilisés chez KPom et leurs unités de comptabilisation (par exemple la canette pour les sodas de 33cl, le kilo pour le comté, le pot pour les yaourts, etc.). En général, ces unités sont identiques à celles utilisées par le fournisseur. Une fois comptabilisé, l'inventaire est mis en rapport avec le stock effectif réel donné par le logiciel d'exploitation des caisses et de gestion des unités. Les différences entre le stock effectif réel et le stock réel sont appelés des écarts de stock. Ces écarts peuvent être dus à une erreur lors de la comptabilisation, notamment en termes d'unité, à des vols, à des commandes non comptabilisées dans le logiciel, à une validation des bons de livraison sans vérification de la marchandise livrée.

L'inventaire est totalement informatisé chez KPom, et permet de définir les écarts de stocks. Une partie de la manipulation est manuelle et nécessite l'intervention humaine. Toutefois, l'ensemble des opérations restantes sont imputées à la machine. De fait l'inventaire est un contrôle et un outil de surveillance. (pour une explication du phénomène, voir Miller et O'Leary, 1994, p-15).

2.2.2. Fonctionnement des commandes chez KPom :

Le processus de passage d'une commande est le suivant. Les commandes sont passées quasiment quotidiennement dans les unités. Les commandes se passent grâce au logiciel de gestion ATIG présent dans les unités sur le poste de gestion et ceci en trois étapes :

- Tout d'abord on visualise les stocks restant et on prépare un bon de commande correspondant aux manquants. Celui-ci est alors rentré dans le logiciel afin que ce dernier puisse comptabiliser ce que l'on a en attente de livraison ; puis imprimé et faxé au fournisseur correspondant.

- Lors de la réception de la commande, le bon de livraison (document fourni par le fournisseur et récapitulant le contenu de la livraison) est vérifié avec la marchandise livrée et rentré dans le logiciel. Toute modification apportée au bon de commande (prix, quantité, rupture de stock, etc.) est alors indiqué dans Atig.

- Enfin la facture est rentrée elle aussi, avec les avoirs et les remises correspondantes aux fournisseurs dans le logiciel, tamponnée d'un bon à payer et envoyée au siège dans la décade. En effet, chaque année, les contrats sont renégociés avec les fournisseurs, qui commercialement attribuent en fonction des quantités annuelles commandées, des remises en pourcentage pour l'année suivante. Les avoirs sont liés à des erreurs sur les factures précédentes. Lors de surfacturation d'un produit (erreur de tarif) ou de livraison d'un mauvais produit (erreur de marque, de contenant, d'unité, produit non commandé), dans ce cas, le produit est repris par le fournisseur et fera l'objet d'un avoir qui sera déduit de la facture suivante.

Chaque soir, tous les produits utilisés qui sont comptabilisés dans les caisses, gérées par le même logiciel que le poste de gestion, sont déstockés. L'opération de déstockage s'effectue après la clôture comptable de la journée, en allant dans le menu de gestion des stocks sur le sous menu déstockage. On valide l'opération de déstockage.

L'objectif de ces inventaires est avant tout de connaître les quantités de matière première et de produits consommables présents dans l'unité. Il est aussi de constater où sont les écarts et de pouvoir les rectifier grâce à la mise en place d'actions correctives : soit la vérification du grammage des sandwiches dans la composition desquels entre le produit constaté en écart, soit, s'il s'agit de vol, de recherche de l'employé défaillant et de la mise en place d'une procédure disciplinaire. Ainsi par exemple, s'il est constaté que l'on a un écart positif de comté, on va reprendre tous les sandwiches dans lesquels le comté entre dans la composition, c'est à dire les sandwiches suivant : le comté, le généreux, le ruban bleu, ainsi que les salades et nous allons demander aux employés de bien respecter le grammage réglementaire. Un écart positif sur ces produits entraîne un gain de marge pour l'unité mais en réalité provoque le mécontentement des clients : les sandwiches ne contiennent pas la quantité de comté nécessaire. Il en va de même pour les écarts négatifs. A ce moment la l'unité perd de la marge. Dans le cas d'un écart négatif, il peut alors aussi s'agir de vol. Tous les produits peuvent être concernés par le vol. Les produits sont conditionnés en petite quantité pour en faciliter la conservation une fois ouverts. Pour cette raison, ils sont facilement dissimulables dans le sac des employés. Les chambres froides sont ouvertes à tous, car tout employé doit pouvoir y accéder durant la journée afin de réapprovisionner en produits la cuisine. Il est impensable de ne limiter l'accès qu'aux responsables pour les mêmes raisons qu'auparavant : le responsable est posté et ne peut donc quitter son poste à tout moment, la carence d'heures accordée par le siège. Les inventaires remontent au siège avec la décade (10 jours).

2.2.3. Les fraudes :

Une autre source de vol constatée par l'inventaire est le non typage des produits consommés par le personnel. La procédure de repas du personnel chez Kpom est la suivante : les employés, lorsqu'ils ont une pause, ont le droit à un repas. La pause repas se compose ou d'un sandwich, ou d'une salade, ou d'une assiette de saison ou de pâtes, d'une boisson 33 ou 50cl, d'un dessert quel qu'il soit, et d'une pomme de terre (paysanne ou au four). Afin d'éviter les vols de produits et de matières premières, les responsables d'unités préfèrent que les employés consomment ce qu'ils désirent à n'importe quel moment de la journée du moment qu'ils le typent. En effet la procédure veut que l'employé soit servi comme un client, c'est-à-dire qu'il passe commande en caisse et qu'il soit servi par un autre employé. Le repas de l'employé en pause typé, il est validé en caisse par la touche « repas perso » et confirmé par le code personnel de l'employé. Cette dernière procédure vise à éviter les dérives telles que prendre une grande quantité de produit et la passer sur le compte d'un autre employé pour qu'il soit accusé de vol. Enfin le ticket du repas est signé par l'employé en pause correspondant et glissé dans la caisse. L'ensemble de cette procédure permet à la fois de contrôler ce qui est consommé, de ne pas avoir d'écart d'inventaire lié à la consommation non autorisée, de se positionner à la place du client, c'est-à-dire se rendre compte de ce qu'un client va percevoir de l'unité, du produit et de pouvoir ainsi rectifier les erreurs. Cette procédure « officieuse » mise en place à l'usage est tolérée par la direction des opérations. L'une des dérives est que l'employé peut charger son plateau et sortir ainsi des produits de l'unité.

Toutefois, malgré la mise en place de ces procédures, certains employés ne typent pas certains produits, volontairement ou non, ce qui engendre des écarts dans l'inventaire. Étant donné que les employés consomment très souvent les mêmes produits, s'il manque seize bouteilles d'Ice Tea en fin de quinzaine, soit une par jour à peu près, il suffit de regarder qui à l'habitude de consommer de

l'Ice Tea sur son plateau repas et de lui signifier ou de lui rappeler qu'il faut qu'il pense à typer la totalité de ses consommations journalières, et s'il oublie une journée, de penser à les typer le lendemain.

Concernant le repas du personnel, le repas n'est autorisé que s'il est consommé sur place ; en effet, les repas emportés sont très souvent revendus. Afin de contrôler cette dérive, les pauses ne sont pas données en fin de service, l'employé commande en caisse et est servi sur un plateau, il consomme en salle et non pas dans une salle particulière, et n'a pas, théoriquement, accès à son vestiaire avec le plateau. Là encore, tout est une question de surveillance et de sanction. Cette question pose un problème d'éthique et de morale : jusqu'ou pouvons nous surveiller nos employés, ou s'arrête la confiance.

Le vol le plus récurant est celui de boissons dans les réserves. Dans la plupart des unités de Kpom, les boissons sont sous forme de canettes ou de bouteilles. Sur certaines unités existent encore des boissons servies à la pression dans des gobelets en carton.

Les boissons sont conservées dans les armoires réfrigérées dont la température est supérieure à 0°. La procédure veut que les boissons soient conservées et servies fraîches. Le surplus de boissons est conservé dans les réserves de stockage des produit dit secs, c'est-à-dire les emballages, elles sont conditionnées en carton de trente canettes. Les réserves et les chambres froides sont accessibles à tous les employés. Ceux-ci peuvent aisément se servir et repartir avec quelques canettes dans leurs sacs.

La procédure repas « officieuse » mise en place dans ces dernières unités limite les problèmes de vols. Ainsi, les boissons en canettes et bouteilles sont plus facilement sujettes à la disparition : très souvent les employés en donnent à leurs amis, s'ils passent par là, sans les facturer, ou les donnent aux commerçants situés dans le voisinage lorsqu'ils ont lié connaissance, très certainement contre d'autres avantages. Il s'agit d'un échange de bons procédés. Il arrive aussi que si les vestiaires sont situés à côté des réserves sèches ou des chambres positives, alors les employés prennent quelques boissons en partant qu'ils cachent dans leur sac.

2.3. Les pertes

2.3.1. Description et définition

Les pertes sont l'ensemble des matières premières et produits finis perdus, c'est-à-dire jetés tout au long de la journée dans le sac de perte. Le sac de perte consiste en un bac en plexiglas dans lequel est déposé un sac poubelle. Celui-ci n'est pas jeté, mais conservé jusqu'au lendemain (voir explication du mécanisme ci-dessous).

Kpom catégorise les pertes en diverses classes, les pertes matières, les pertes vitrines, les pertes sur vente et les pertes sur fabrication. Les pertes matière sont les pertes liées aux mauvaises conditions de stockages dans les chambres positives et les réserves sèches. Les pertes sur ventes sont les produits qui sont perdus du fait de mauvaises manipulations lors de la vente, par exemple une tartelette cassée ou lâchée lors de la vente, ou encore la casse d'une canette. Les pertes sur fabrication concernent les produits fabriqués à l'avance, tels que les desserts, les sandwiches chauds,

les salades ou encore les viennoiseries, il peut alors s'agir d'une perte liée à une mauvaise cuisson, à des produits qui tombent lors de la conception du sandwich ou encore un seau de fromage blanc qui se renverse. Il arrive régulièrement que, lors de la cuisson des viennoiseries, la personne de préparation oublie de mettre la minuterie du four. Prise dans ces préparations, elle s'attend à ce que celui-ci sonne lorsque la cuisson sera prête. Il arrive alors qu'une ou plusieurs plaques de viennoiseries en cuisson soient perdues car trop cuites, et donc invendables. Elles passent alors en perte.

La valeur retenue pour le calcul des budgets est la productivité. Ce ratio se calcule en divisant le chiffre d'affaires par le nombre d'heure de main d'œuvre utilisée pour le réalisé, ainsi on obtient le chiffre d'affaires réalisé pour une heure de main d'œuvre. Chez Kpom, il est demandé d'atteindre 55 de productivité. La valeur optimale de ce ratio est une moyenne observée dans les unités fonctionnant bien, le but est de l'appliquer dans l'ensemble des unités. On fait dans ce cas des unités une entité unique et l'on ne tient alors pas compte des spécificités de chacune. Afin de tirer le budget vers le haut, la productivité est augmentée, ce qui veut dire que le nombre d'heure de main d'œuvre va être restreint. Chaque fois que la productivité est atteinte, ce ratio est revu à la hausse, de ce fait, les unités doivent faire de plus en plus de chiffre avec de moins en moins d'heures. Mécaniquement parlant, il est logique que si le personnel travaille plus, il est plus fatigué, et donc fait plus d'oublis ou est plus maladroit. Le tout est de savoir si le gain de chiffre d'affaires lié à la réduction de personnel est plus important que les pertes engendrées par l'épuisement de ce dernier. Le directeur est poussé à faire de nombreuses heures supplémentaires pour compenser les heures de ses employés qui lui ont été retirés. Au delà d'une certaine limite, les unités ne peuvent plus fonctionner avec moins d'heures. Il convient alors de détacher du personnel sur les unités qui en ont le plus besoin.

Enfin les pertes sur les vitrines sont liées à la volonté de Kpom de demander à ce qu'elles soient pleines en permanence afin d'attirer le client, et ce quelque soit le moment de la journée, aussi bien à l'ouverture qu'à la fermeture. Il s'avère en effet qu'un client consommera plus facilement un fromage blanc par exemple s'il y en a huit en vitrine que s'il s'agit du dernier. Ainsi, il est fréquent de les compléter avant la fermeture, et ainsi de ne pas vendre la totalité de ce qui est présenté. Le fait qu'il n'y ait pas de pertes en vitrines serait synonyme de refus de vente.

L'ensemble des ces pertes est comptabilisé tout le long de la journée sur la feuille de perte qui n'est autre qu'un tableau recensant l'ensemble des produits consommés sur les unités, puis elles sont jetées dans le sac de perte. La feuille sur laquelle ont été comptabilisées les pertes doit être conservée jusqu'au lendemain avec le sac de perte, le siège étant susceptible de venir contrôler ce qu'il contient et si le contenu correspond à ce qui est inscrit sur la feuille de perte.

Au moment de la clôture quotidienne, la feuille de perte sera reprise et saisie dans le logiciel. Le ratio perte toléré chez Kpom est de 2,7% du chiffre d'affaires. Ce taux comprend à la fois les pertes et le repas du personnel. Le repas du personnel représente en général moins de 1% du chiffre d'affaire, ce qui ramène la tolérance de pertes à 1,7%. Il faut croire que le siège de Kpom a conscience du fait que le fait de pousser le personnel entraîne un nombre plus important de pertes.

L'opération de déstockage, n'est possible qu'après l'enregistrement des pertes du jour. Si cela n'est pas fait, le logiciel ne peut donner des chiffres précis concernant la quantité de produit présent sur l'unité. Si ces opérations de saisie sont mal ou pas réalisées, l'inventaire devient obsolète car les données deviennent fictives et ne reflètent alors plus du tout la réalité de l'unité.

2. 3.2. Les Fraudes

Concernant les pertes, la fraude la plus importante concerne le sac de perte. La politique de Kpom est d'avoir des vitrines toujours pleines ; ce qui engendre des pertes assez importantes en pâtisseries, viennoiseries, pains, salades, sandwichs polaires et pâtisseries américaines, et ce d'autant plus si l'unité possède une Vente à Emporter (VAE). Dans ce dernier cas, en effet, l'unité possède une vitrine froide supplémentaire, qui doit elle aussi, au même titre que les autres, être toujours pleine. Le taux de perte est de fait plus important, car remplir une vitrine supplémentaire engendre la production de plus de produits destinés à la vitrine et donc à terme au sac de perte. En fin de journée, les produits restant en vitrines sont, pour la plupart, jetés dans le sac de perte afin que l'on puisse les comptabiliser.

Les produits finis ont des dates limites de consommation courtes, de 24 à 48 heures, ce qui signifie que la plupart des produits sont détruits le soir même du jour de leur production et par la même ne peuvent être remis en vente le lendemain. Le choix de ces DLC courtes est une norme de Kpom et aucunement une obligation légale. Il a été décidé que les produits étaient moins bons passé une certaine date, et la qualité est une des préoccupations principale de Kpom

Les produits ayant une DLC de 24 heures sont les suivants : toutes les viennoiseries et pains sont produits le matin et tout au long de la journée en fonction de la demande, puis jetés chaque soir. Les salades ont une durée de vie de 24h, les tartes framboise sont produites avant le rush et jetées le soir, les autres pâtisseries ont une durée de vie de 48h ainsi que les sandwichs polaires et les pâtisseries américaines. En outre certains sandwichs sont parfois confectionnés à l'avance et passent donc en perte en fin de journée si la totalité produite à l'avance n'est pas consommée. Il s'agit essentiellement des sandwichs chauds qui demandent pendant le service un temps minimum de cuisson afin d'être servi chaud. L'entreprise Kpom ne veut alors par rallonger le temps du service avec en plus le temps de sa confection.

La production est réalisée chaque jour en fonction du chiffre d'affaires estimé, lui même calculé en fonction du budget qui a été établi pour l'unité. Le chiffre d'affaires estimé est le chiffre d'affaires que pense pouvoir réaliser l'unité jour par jour et le nombre d'heures de main d'œuvre dont elle estime avoir besoin pour réaliser ce chiffre. Le CA estimé est établi chaque mois pour le mois suivant par les unités grâce à un document envoyé par le siège : l'aide aux estimés qui reprend l'ensemble des événements ayant lieu dans le mois, le nombre de jours travaillés en fonction de période, le nombre de jours fermés, et établi un rapport avec l'année précédente. Une fois ce document renvoyé par l'unité, la direction des opérations fait une synthèse des demandes des unités et valide ou réajuste le chiffre d'affaire ou le nombre d'heures demandés. Sont présentes dans les unités, des feuilles de production à réaliser en fonction du CA estimé du jour. Une feuille existe par montant, sachant que les montants sont assez récurrent. Par exemple, pour 1800 euros, il faut produire 15 montagnard, 20 ruban bleu, 10 fromage blanc coulis, etc.

La fraude consiste alors, pour un responsable connaissant bien son unité et les quantités à produire en fonction du chiffre d'affaire prévu, à gonfler sa production et à garder la surproduction afin de la vendre ou de la donner à l'extérieur.

Ici intervient le second phénomène décrit par Foucault (1975) vu précédemment, le premier étant la complicité et la participation active des employés et des responsables dans la démarque inconnue:

L'existence de toute une organisation de commerce illicite qui commence dans les ateliers et sur les docks, qui passe ensuite par les receleurs (...) puis par des revendeurs et des colporteurs qui diffusent loin dans la campagne le produit des vols. (pp.103-104)

Afin d'éviter le gaspillage, il a été très longtemps permis aux employés dans les

sociétés de restauration rapide d'emporter les restes. Cette pratique a vu son extinction, particulièrement parce qu'elle engendrait des dérives. D'une part les employés produisaient plus, et d'autre part, ils revendaient les produits. Il s'agissait d'une sorte de marché noir de la restauration rapide, portant atteinte à l'image, notamment de Kpom, d'une part, ne serait-ce que parce que les conditions d'hygiène et de qualité n'étaient pas respectées. Elle portait préjudice à cette dernière, dans le sens où certains clients ne consommaient alors plus ou moins sur place dans l'absolu, préférant acheter moins cher sur le marché parallèle. Pour toutes ces raisons, le don des pertes aux employés a été défini comme étant du vol dans la plupart des sociétés de restauration rapide. Ceci a permis de réduire les problèmes subséquents de démarque, mais ne les a pas pour autant résolus.

Il pourra aussi la vendre sur l'unité sans typer les produits et récupérer les sommes détournées au moment du comptage de caisse selon le même procédé que celui du non typage. La surproduction consiste en la production de quelques sandwiches ou de quelques tartelettes en plus de ce qu'annonce la feuille de production et de n'annoncer la vente au niveau du flux financier que du nombre collant au budget.

L'autre possibilité est de ne pas surproduire mais d'autoriser, ou non, les employés à prendre des produits dans les pertes ; ils pourront alors les revendre ou les consommer chez eux. Ceci peut être considéré comme une récompense, un élément de motivation pour des employés qui travaillent dans des conditions assez difficiles de l'exigence de productivité. Il s'agit d'une technique de management. Celle-ci peut toutefois être positive ou négative. Si la manipulation se produit quotidiennement, elle peut être considérée comme acquise et peut alors entraîner de nouvelles dérives ou encore ne pas être comprise si elle est retirée. En effet, si l'on accorde ce droit pour motiver les employés, c'est-à-dire pour les remercier du travail accompli en cas de journée difficile et que celui-ci devient quotidien, l'effet de motivation est perdu et l'employé ne comprendra pas qu'on le lui retire, pour lui, elle sera acquise et prendra cette nouvelle interdiction comme une sanction.

Ici, nous retrouvons l'explication donnée par Foucault (1975) du phénomène de la démarque inconnue, pour laquelle il insiste sur le fait que ses auteurs n'ont aucune notion de l'importance de l'acte qu'ils commettent:

Or ce qui facilite cette immense entreprise de déprédation et de concurrence, c'est tout un ensemble de tolérances: les unes valent comme des droits acquis (droit par exemple de ramasser des bouts de cordages ou de revendre les balayures de sucre); d'autres sont de l'ordre de l'acceptation morale: l'analogie que ce pillage entretient, dans l'esprit de ses auteurs, avec la contrebande, les familiarise avec cet espèce de délits dont ils ne sentent pas l'énormité. (pp.103-104)

Foucault confirme alors que la tolérance est une sorte de fissure dans la règle et donc dans la discipline. Dès lors qu'elle est accordée à titre de récompense, elle devient acquise si celle-ci se reproduit plus d'une ou deux fois. Le rôle de cette tolérance produira alors l'effet inverse en se transformant en sanction dès lors qu'elle sera retirée. Il faudra bien cadrer et codifier ce à quoi ont droit les employés et jusqu'où va la tolérance pour éviter les dérives. Il est reconnu que lorsque l'on accorde un peu, la nature humaine a tendance à demander plus. Dans le cas de Kpom et des pertes, il est en général, toléré de prendre une baguette de pain ou une viennoiserie. La tolérance, par manque de contrôle et de surveillance, a conduit à une surproduction afin de pouvoir emporter un dessert pour la soirée d'un des employés par exemple. Cette tolérance s'est alors étendue aux denrées non périssables, l'employé ne percevant pas la différence entre ce que l'on tolère et ce que lui se permet de faire. Ainsi, pour cette même soirée, il se servira en boissons et serviettes, couverts, assiettes et gobelets. Ces

dérives vont alors entraîner la suppression de la tolérance (pour le pain ou la viennoiserie), mesure qui paraîtra draconienne, mais nécessaire pour enrayer les faits. L'employé, ne sachant pas s'auto-discipliner est alors l'artisan de sa propre perte, tout en admettant que n'étant pas l'objet d'un contrôle, il n'est pas totalement responsable de ces comportements déviants. La solution pourrait être alors de codifier ce à quoi les employés peuvent avoir droit. On en arriverait alors à une codification de la tolérance dans l'interdiction et la limitation, afin d'éviter l'incitation à transgresser les règles souvent trop strictes.

3. Présentation du terrain : le cas du coffre

3.1. Description

Chacune des unités de Kpom dispose d'un coffre dans lequel est entreposé le fond de coffre dont le montant varie en fonction de la taille de l'unité ; les versements d'espèce en attente de versement, sachant que ne doivent pas être disponibles dans celui-ci plus de trois versements ; les versement de tickets restaurant en attente du passage de la décade ; les caissons contenant chacun un fond de caisse, la aussi les montants varient en fonction de la taille des unités ; et tous les documents importants nécessitant d'être entreposés dans le coffre tels que les cartes de domiciliation bancaire accompagnant les TPE (ces cartes sont associées aux TPE qui sont les appareils à carte bancaire et permettent de réaliser sur ceux-ci des opérations particulières que seul le gérant peut réaliser, telles que les remboursements, les annulations de transactions, etc.)

Le coffre s'ouvre avec une clé et une combinaison de chiffres. Ces données sont seulement connues des responsables de l'unité, ainsi que l'emplacement de la clé et sont modifiées dès le départ d'un encadrement.

La procédure coffre veut que le ce dernier soit recompté chaque jour, à la prise de poste de chacun des responsables, ce qui en réalité induit un comptage deux fois par jour. Le PV coffre est alors complété et paraphé par les responsables en présence. Il se présente sous forme d'un cahier. Une page comprend deux tableaux. On utilise une page par jour, la première partie pour le matin, le responsable doit compter le coffre lorsqu'il prend possession de son terrain et la deuxième pour le soir, en quittant le restaurant, l'encadrement du soir doit indiquer à combien est le coffre pour le suivant. Au moment de la passation, après le service du midi, les deux responsables en présence doivent cosigner un document de passation se présentant de la même façon que le PV coffre afin de valider le contenu du coffre à cette heure. Le responsable sortant se décharge ainsi de toute erreur après son départ, et le sortant de celles commises avant son arrivée.

Le PV coffre est un document de comptage du coffre. Il se présente de la même façon que la feuille de caisse, sous la forme d'un tableau détaillant exactement le contenu du coffre et ce par type de contenant pour les espèces : la plaque qui correspond à 10 rouleaux de pièces de même montant, le rouleau ou encore la pièce ou le billet. L'ensemble des sommes présentes dans le coffre à ce moment apparaissent sur le PV coffre : le fond de coffre, les versements en attente (espèces ou ticket restaurant), à l'exception des fonds de caisse qui n'appartiennent pas au coffre mais aux caisses. Pour des raisons de sécurité, ces derniers sont conservés dans le coffre.

Lorsque les versements sont réalisés, les bordereaux de versement sont archivés avec le flux

financier, les montants sont alors décomptés du PV coffre et ajoutés au flux financier. Ce dernier fait apparaître dans sa dernière colonne le montant total que devrait contenir le coffre ainsi que vu précédemment le montant des versements en attente. Ce document remonte quotidiennement au siège. En effet les postes des contrôleurs de gestion, du programmeur des caisses, du président directeur général ainsi que de la direction des opérations sont équipés d'ATIG en réseau avec les unités et peuvent chaque jour, une fois la clôture réalisée dans les unités, récupérer les données qui leur sont nécessaires dont le flux financier.

En fonction des unités et donc de leurs horaires d'ouverture, il est souvent nécessaire qu'il y ait deux responsables sur le terrain : un pour l'ouverture et l'autre pour la fermeture. En effet l'amplitude horaire des restaurants est souvent supérieure à la durée légale du travail. Dès lors qu'il y a un changement de responsable, une passation du coffre doit être effectuée, c'est-à-dire que le responsable sortant et le responsable entrant s'accordent sur le contenu du coffre ainsi que sur la recette du milieu de journée et signent ensemble un document de passation. Celui-ci consiste en un tableau Excel reprenant la totalité du PV coffre.

Encore une fois par manque de temps et dans un souci d'organisation, il arrive régulièrement que cette procédure ne soit pas appliquée dans les unités. Le manque de discipline et de rigueur peut-être aussi le facteur déclenchant de ce type de fautes.

3.2 La fraude

Le vol dans le coffre est possible uniquement de la part d'un encadrement. En effet, après chaque service, les caisses sont comptées si les employés terminent leurs horaires à ce moment, sinon leur caisse sera comptée le soir. Le service est la période de temps de déjeuner ou de dîner d'une table. Il peut y avoir plusieurs services dans le restaurant dès lors que la table se libère. La plupart du temps, dans un restaurant traditionnel, il y a deux services le midi et deux services le soir. Un raccourci veut que l'on appelle un service ou la période de déjeuner ou la période de dîner dans leur totalité.

De manière conventionnelle, trois journées type existent pour un employé de restauration traditionnelle, la restauration rapide s'en rapprochant fortement : soit l'employé ne fait que le service du midi, dans ce cas, il fait les préparations au service, le service, puis le rangement de la salle après le service ; soit il fait le service du soir, dans ce cas, les tâches sont les mêmes que pour le service du midi tout en concernant le service du soir ; soit il est en coupure, c'est-à-dire qu'il fait les deux services, sans faire les préparations, et le rangement, et a une pause de trois ou quatre heures entre les deux services.

La caisse selon la procédure devrait être comptée par l'employé, il arrive très souvent que ce soit l'encadrement qui la compte. Sachant qu'aucune sanction disciplinaire ne sera prise à l'encontre de l'employé avant la disparition de dix euros, l'encadrement peu scrupuleux peut alors ponctionner jusqu'à cette somme dans une caisse sans trop se faire remarquer.

Il arrive aussi régulièrement qu'il y ait trop d'argent dans la caisse du fait de produits non typés involontairement ou d'un mauvais rendu monnaie de la part de l'employé. En ce qui concerne la clôture de la caisse le processus est le suivant : On peut seulement changer le fond de caisse en tapant sur la touche nouveau caissier, il est alors demandé de valider la manipulation grâce au badge gérant, puis de passer le badge du nouveau caissier. A ce moment là, le caisson est changé et sort sous la forme d'une bande qui est le récapitulatif des montants encaissés par modes de règlement. Grâce à cette bande, l'encadrement qui clôture et compte les caisses sait combien il est censé y avoir dans la caisse malgré la demande de compter et de saisir les caisses à l'aveugle de la procédure. Une fois qu'il sait combien contient chaque caisson et quel devrait être son contenu théorique, il peut récupérer les surplus et les garder pour lui. Sachant qu'il n'y a aucun système de

vidéosurveillance chez Kpom entraîne, celui-ci ne pourra pas être inquiété.

Foucault insiste sur l'importance de la surveillance à tous le niveau:

De la l'effet majeur du Panoptisme, induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir.

Lors de la procédure de clôture, il n'est pas rare que le coffre ne soit pas compté, le flux financier nous donne toutes les données à recopier sur le PV coffre sans prendre la peine de le compter. Le lendemain matin, l'encadrement d'ouverture n'a bien souvent pas le temps de le compter et paraphé ce qu'a indiqué son collègue la veille. C'est à ce moment qu'apparaissent les écarts de coffre.

Kpom, pour se décharger, dans une volonté de déléguer, de la mise en place de sanctions, fait signer à l'ensemble de son personnel d'encadrement des délégations de pouvoir. L'objectif étant alors de responsabiliser ces derniers afin qu'ils respectent scrupuleusement les procédures et ainsi ne jamais être inquiétés par d'éventuels contrôles internes ou externes. En réalité, Kpom (le siège) intervient tellement peu dans les unités que les encadrants se sentent peu soutenus, très souvent impuissants face aux dérives et aux fraudes, mais aussi ne se sentent pas surveillés. Ils adoptent eux-mêmes, alors, des comportements déviants afin de compenser la difficulté des conditions de travail et les fortes responsabilités qui pèsent sur eux.

D'après Naudin et Joannides (2007),

Dans la pensée Foucaldienne, la délégation de pouvoir ne constitue pas plus un aveu de faiblesse qu'elle ne signifie une abdication. Bien au contraire, déléguer revient à faire exercer par d'autres son pouvoir (Quattrone 2004). La délégation devient alors un mode d'exercice de son pouvoir par le chef. Il accorde à un subordonner d'agir en ses lieu et place.

Ici, nous pouvons constater que la délégation de pouvoir, au delà de paraître être une abdication du siège (ici pour Kpom), joue un rôle de responsabilisation de l'encadrement. Ainsi, la direction générale de Kpom, d'une part dans un souci d'économie de temps, mais aussi d'autre part dans un souci de gestion des fuites de trésorerie et de matière première, a délégué son pouvoir et sa légitimité à ses responsables d'unités. La délégation devient alors une technique managériale de contrôle du comportement (voir Miller & entraîne, 1987, 1994). La volonté étant alors, non pas de se débarrasser de cette tâche, à la fois coûteuse en temps et en argent, mais plutôt en imputant ces coûts sur les comptes d'exploitation des unités et sur les tâches du manager, de créer une prise de conscience. Au delà de détacher les procédures de sanctions, Kpom en déléguant, confère l'ensemble de ces pouvoirs aux responsables d'unités, mais aussi la responsabilité de leurs erreurs: en cas de contrôle de l'hygiène, dans le cadre d'une unité ne respectant pas les dates limites de consommation des produits afin de limiter les pertes, le directeur de l'unité sera tenu pour responsable et sera directement et personnellement sanctionné. Cette méthode est alors incitative en terme de respect des lois. L'encadrant ne pourra plus se retrancher derrière le siège, celui-ci sera alors obligé de payer l'amende pour l'infraction commise, ce qui est beaucoup plus marquant et dissuasif que les avertissements ou les courriers. La délégation de pouvoir de Kpom est accompagnée de l'individualisation des sanctions à mettre en place contre les employés, et le déclenchement de procédures de licenciement dans le cas de fautes graves.

La mesure est intéressante, toutefois, devant la lourdeur et la quantité des procédures à respecter, les encadrants prennent souvent le risque de ne pas être dans la légalité. C'est alors que la technique managériale devient obsolète et que la direction générale devrait s'y immiscer. A ce moment là, ce retranchement devient du laxisme.

Les écarts peuvent être en tickets restaurant, l'encadrement peut ne pas tamponner certains tickets

lors du comptage de la caisse et les conserver pour s'en resservir ou encore peut les remettre dans une caisse le lendemain afin de pouvoir récupérer l'argent en espèce. Quand le coffre n'est pas recompter, la différence ne se voit pas, d'autant que les remises de tickets restaurant une fois fermées seront vérifiées seulement par le CRT (organisme réceptionnaire des tickets restaurants afin de les régler au restaurateur) environ 10 à 15 jours plus tard (le temps de passage de la décade plus le temps de versement des tickets restaurant).

Ils peuvent aussi provenir du vol d'espèces, et ne sera alors constaté que lors de la remise en banque. En effet l'encadrement peut indiquer un montant sur la remise d'espèce qui est théoriquement le montant prévu, ponctionner une somme, fermer la pochette de remise et la ranger.

Conclusion : l'objectif de la démarche et l'AFC .

L'objectif de cette communication sur la démarche inconnue appliquée à la restauration était de contribuer à ce champ de recherche à peine émergent. Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est en pleine mutation. L'absence de recherches nuit à la compréhension de ses pratiques de gestion et tout particulièrement en contrôle de gestion. Le retard en matière de contrôle induit un manque d'efficacité dans les actions mises en place au quotidien par les responsables d'unité. L'essence même de l'activité (grosses périodes d'afflux de personnel, difficultés des conditions de travail) nécessite un réel accompagnement des managers.

A l'avenir, il pourrait être envisagé d'autres travaux portant sur le contrôle dans ce secteur. Nous imaginons que les premiers d'entre eux auraient une portée exploratoire. Dans un second temps seulement, une fois les entreprises de restauration considérées au même titre qu'IBM ou ATT par la recherche, une théorisation systématique pourra devenir possible. Selon nous, il conviendrait ensuite d'envisager des comparaisons d'enseignes puis culturelles dans ce secteur. Enfin, une fois qu'un nombre suffisant de travaux serait connu, chercher des traits communs au contrôle dans la restauration et d'autres secteurs permettrait de dégager une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE:

Altinay, L, Mehmetoglu, M, (2004), "Examination of grounded theory analysis with an application to hospitality research, International Journal of Hospitality Management" (p12-p33)

Ahrens T, et C Chapman (2002), "nécessaires structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain", Management Accounting Research, 13, pp.151-171

Arhens T. et Chapman C. (2006), Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory, Accounting, Organizations and Society

Arhens T. et Mollona M. (2006), Organisational control as cultural practice- A shop floor Ethnography of a Sheffield steel mill, Accounting, Organizations and Society

Baker, K (1999), Internal Control and Fraud Prevention in hospitality operations, Hospitality Press Melbourne

Beauvois, M (Mars 2003), L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération, INSEE Première

Bourguignon, A., Malleret, V., and Norreklit, H. (2004), "The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau De Bord: The Ideological Dimension," *Management Accounting Research*.

Burgess, K, (2005), Is there a future for hotel financial controllers? *International Journal of Hospitality Management*

Chan, H, Sin L, Y, M, Wan L, C (2006), Hospitality service failures: who will be more dissatisfied?, *International Journal of Hospitality Management*

Chiapello, È. (1996), "Les Typologies Des Modes De Contrôle Et Leurs Facteurs De Contingence: Un Essai D'organisation De La Littérature," *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2, 51-74.

Demory B. et Chevalier-Beaumel A. (1986), La démarque inconnue, Chotard et Associés Editeurs

Eifferin, S, T Hopper (2007), « Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian Company », *Accounting, Organizations and Society*, 31, in press

Fiol M (1991), Les modes de convergence des buts dans les organisations, Thèse d'Etat,

Foucault, M (1969), *The archaeology of knowledge*, London: Routledge UK

Foucault, M (1975), *Surveiller et punir*, Paris: Gallimard

Foucault, M (1976), *Histoire de la Sexualité, I. la volonté de savoir*, Paris: Gallimard

Fox-Wolfgramm, S. J. (1997). "Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method." *Scandinavian Journal of Management* **13** (4): pp. 439-455.

Gibson, H, T, Peterson, B, (2002), Student Health services: a case of employee fraud, *Journal of Accounting Education* (p 61-p 73)

Glaser, B, A Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson

Hopwood, A. G. (1973), *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Hampshire: Saxon House.

Hopwood, A. G. (1978), "Toward an Organizational Perspective for the Study of Accounting and Information Systems," *Accounting, Organizations and Society*, 3, 3-13.

Jönsson, S. and N. B. Macintosh (1997). "CATS, RATS and EARS: Making the Case for Ethnographic Accounting Research." *Accounting , Organization and Society* **22** (3/4): pp. 367-386.

- Kübler M, Peacock M, (2001), The failure of “control” in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, (p353-p365)
- Latour, B (1987), *La science en action*, Paris: La Découverte
- Latour, B (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris: Seuil
- La Ville (de) V.I., “La recherche idiographique en management stratégique”, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3, N°3, 2000.
- Lehu J-M, (2004), *L'encyclopédie du marketing*, Editions d'organisation
- McIntosh, N, R Scapens (1990), « Structuration theory in management accounting », *Accounting, Organizations and Society*, 15, septembre, pp.455-477
- Miller P, T O'Leary (1987), “Accounting and the construction of the governable person”, *Accounting, Organizations & Society*, 12, pp.235-265
- Power, M. (2005). *La société de l'audit: l'obsession du contrôle*, La Découverte, *Entreprise et Société*: p. 305.
- Quattrone P (2000), 'Constructivism and accounting research: towards a trans-disciplinary perspective', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13, pp.130-155
- Quattrone, P., and Hopper, T. (2005), "A Time–Space Odyssey: Management Control Systems in Two Multinational Organisations," *Accounting, Organizations and Society*, 30, 735–764.
- Simons, R (1995), *Levers of control*, London: Sage Publications
- Strauss, A, J Corbin (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Newbury Park, CA: Sage
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica: p. 290.
- Yin R (1988), *Case study research : design and methods*, Newbury Park, CA : Sage Publications